



**Haaga-Helia**  
ammattikorkeakoulu Oy

## Catering-liiketoiminnan tuotteistaminen

Kalle Tolonen

Opinnäytetyö  
Hotelli- ja ravintola-alan liik-  
keenjohdon koulutusohjelma  
2018



<b>Tekijä(t)</b> Kalle Tolonen	
<b>Koulutusohjelma</b> <b>Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma</b>	
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Catering-liiketoiminnan tuotteistaminen	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 27 + 20
<p>Opinnäytetyössä käsitellään 50-250 hengen catering-tilaisuuden myymistä ja toteuttamista. Työn tavoitteena oli luoda käyttökelpoisia työkaluja pitopalvelutuotteita tarjoavan yrityksen toimintaan. Näitä työkaluja ja toimintamalleja noudattamalla yrityksellä on mahdollista säästää taustatoiminnoissa ja keskittää voimavaransa paremmin itse tapahtumaan, uusasiakashankintaan tai tasokkaiden piilopalveluiden tuottamiseen ja siten nykyisten asiakkuuksien säilyttämiseen ja kasvattamiseen.</p> <p>Työ on toiminnallinen kehittämistyö. Työssä käytettiin työmetodeina havainnointia ja osallistavaa keskustelua opinnäytetyön tilaajayrityksen kanssa. Cateringin varsinaisen toiminnan hahmottamisen apuna käytettiin palvelumallinnusta, eli erilaisia prosessikaavioita, joilla saatiin standardoitua palveluprosessia.</p> <p>Työ on tehty vuosina 2017-2018. Työn lähtökohtana käytettiin Pori Jazz 2016 -tapahtumassa käytössä ollutta asiakkaan tarkennuslomaketta, joka oli käytännön työssä hyväksi havaittu apuväline myynnin rutiinitoimintojen automatisoimiseksi. Lähtötilanteena käytetyn lomakkeen tarkoituksena oli asiakkaan omatoiminen tarkennusten täyttäminen toimittajayrityksen käyttöön ja tämän työn tuloksena syntyneen tilausmääräyslomakkeen tarkoituksena on myyntitiimin työn tukeminen ja asiantuntijariippuvuuden vähentyminen.</p> <p>Työn tuloksena syntyi palvelumallinnuksen kautta tuotekortteja, toimintaohjeita, vuorovai- kutteinen tilausmäärityslomake, sekä tähän liitetty tarjouslaskuri.</p>	
<b>Asiasanat</b> Catering, tuotteistaminen, riskienhallinta, VIP-tapahtuma	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Catering-toiminta.....	2
2.1	Palvelu ja hinnoittelu .....	2
2.2	Palvelualan kustannusrakenne ja pitopalvelun erityispiirteet .....	5
2.3	Laadun määrittäminen .....	8
2.4	Säästö taustatoiminnoissa .....	10
2.5	Taustatoiminnot ja riskit .....	13
3	Asiakkaan polku pitopalvelutoiminnassa .....	14
3.1	Blueprint-malli .....	14
3.2	Toiminnan ohjaus asiakastilaisuudessa ja myynnissä .....	17
4	Produktin suunnittelu.....	20
4.1	Kustannusrakenteen avaus.....	21
4.2	Asiakkaalta tarvittavat tiedot.....	24
5	Produktin kuvaus.....	25
6	Pohdinta ja johtopäätökset .....	27
	Lähteet .....	28
	Liite 1. Myyntiprosessin vuokaavio (tuotekortti) .....	30
	Liite 2. Henkilökunnan flowchart (tuotekortti) .....	31
	Liite 3. Tilausmäärityslomake .....	32
	Liite 4. Ensimmäinen versio tilauslomakkeesta (Pori Jazz 2016) .....	40
	Liite 5. Vastuunjakotaulukko.....	46
	Liite 6. Hintataulukko .....	48
	Liite 7. URL-osoitteet.....	49

# 1 Johdanto

Työn tavoitteena on luoda fiktiiviselle yritykselle catering-tuotteita ja työkaluja näiden myymiseksi. Aion perehtyä catering-liiketoiminnan haasteisiin, luoda käytännöllisiä, myyntiä helpottavia työkaluja nopeuttamaan myyntityötä ja vähentämään asiantuntijariippuvuutta. Lopullisena tuotoksena syntyy tuotekortteja, palvelumallinnusta ja konkreettisia toimintaohjeita VIP-tapahtuman toteuttamiseksi pitopalveluliiketoiminnan viitekehyksessä. Käytännön tasolla luon käyttökelpoisia tuotekortteja kuvitteellisen yrityksen myyntineuvottelijoiden käyttöön ja teen pitopalvelun 50-200 hengen VIP-tilaisuuksiin sopivan tuotannon toimintamallin. Opinnäytetyö on luonteeltaan produktiivinen. Siinä selvitetään cateringin myymisessä ne asiat, jotka luovat hinnoitteluhaasteita ja tuotannon kustannuksia, sekä aiheuttavat kipupisteet pitopalvelutapahtuman käytännön tason toteutuksessa.

Toimin ennen tätä opinnäytetyötä Vanajanlinna Groupissa Catering & Events Managerina, vastuualueeseeni kuului isojen ja pienien pitopalvelutapahtumien myyminen, suunnittelu, toteuttaminen ja sidosryhmäyhteistyöstä huolehtiminen. Pitopalvelutapahtumien ohella vastasin Vanajanlinnan yritystapahtumien tuotannon organisoinnista ja avustavasta myyntityöstä. Opinnäytetyösuunnitelman hyväksymisen jälkeen irtisanouduin toimestani ja sovimme yhdessä ohjaajan kanssa, että jatkan työn tekemistä, mutta ilman Vanajanlinnan liiketoimintaan ja sen kehittämiseen keskittyvää sisältöä.

Luon riittävän yksinkertaisia työkaluja tuotekorttien muodossa, jotta pitopalveluyrityksen myynti tehostuu ja tarjouspyyntöihin reagointi nopeutuu. Ideaalitalanne on kokemukseni mukaan sellainen, että myyminen on niin helppoa, että sen voi suorittaa kuka tahansa organisaation myynnissä työskentelevistä myyntineuvottelijoista. Tämä vähentää asiantuntijoiden työkuormaa ja luo edellytyksiä liiketoiminnan kannattavalle kasvulle.

Rajaan opinnäytetyöni ulkopuolelle alle 50 hengen tilaisuudet, koska niiden euromääräinen kannattavuus on heikkoa ja yli 200 hengen tilaisuudet, koska niistä on mahdotonta tehdä yleispätevää mallia toteuttamiseen korkeammasta räätälöinnin asteesta johtuen. Työtäni voidaan hyödyntää osassa sen ulkopuolelle rajautuvien tapahtumatyyppien toteuttamisessa. Tietoperustassa luodaan pohja lopullisia tuotteita varten. Tietoperustalla tarkoitetaan pääosin tutkittua tietoa, johon työn empiirinen osa (tutkimus- tai kehittämistyö tai produkti) perustuu (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 34).

Keskityn erityisesti VIP-tilaisuuksien tuottamiseen pitopalvelun näkökulmasta. Englanninkielistä lähdemateriaalia löytyy runsaasti, olen käyttänyt sitä hyödykseni peruskäsitteiden määrittelemisessä ja toimintaohjeiden rakentamisessa VIP-tapahtumaan.

## **2 Catering-toiminta**

Cateringilla tarkoitetaan koko ateriapalvelun käsitettä, vaikka mielestäni Suomessa on mielekkäämpää puhua juhlapalvelusta. Työni keskittyy nimenomaan juhlapalveluun, eikä työssä käsitellä vanhusten ateriapalvelua tai henkilöstöruokailua. Juhlapalvelu on luonteeltaan tilaustarjoilua, joka järjestetään asiakkaan omissa tiloissa, ulkopuolisen toimijan hallinnoimissa vuokratiloissa tai ulkona. Juhlapalvelussa catering-palveluita tarjoava toimija menee asiakkaan luo, eikä asiakas tule palveluntarjoajan tiloihin, toisin kuin kiinteässä pisteessä toimivissa ravintoloissa. Tyypillisiä juhlapalvelun tapahtumapaikkoja ovat ”kodit, yleiset hallit ja salit, musiikkitalot, teatterit, yritysten toimitilat, seurakuntasalit, museot, metsät, pellot ja tunturimajat”. (Määttä, Nuutila & Saranpää 2008, 8.)

### **2.1 Palvelu ja hinnoittelu**

Palvelun perusasia, eli ihmisten kohtaaminen, ei ole muuttunut vuosikymmenten aikana. Markkinointi-instituutti määritteli hyvää palvelua jo miltei 90 vuotta sitten, kuten kuviossa 1 on esitetty, eivätkä nämä perusajatukset ole muuttuneet siitä mihinkään; huomioi asiakas, pysähdy asiakkaan asian eteen, tervehti asiakasta ja älä hössötä. (Valio 2010, 23.)

4

WANHAA AJATUSTA

# PALVELU



## HUOMIO

Tarjoilijan on huomattavan asiakkaan saapuminen tilaan heti.



## PYSÄHDY

Tarjoilijan on lopetettava muu puuhaastelu asiakkaan saapuessa, ja kiinnitettävä huomionsa saapuneeseen palkanmaksajaan.



## TERVEHDI

Tarjoilijan tulee koko olemuksellaan viestiä asiakkaalle, että hän on tervetullut tapahtumaan.



## ÄLÄ HÖSSÖTÄ

Liiallinen huomaavaisuus kiusaa asiakasta. Tiedä rajasi.

Kuvio 1. Palvelun perusasiat

Palvelun perustoiminnon, eli ihmisten kohtaamisen, ympärille rakentuva tapahtuma on sen sijaan kokenut muodonmuutoksen, jossa tilaisuuden toteuttamisen keinot ovat monipuolistuneet tietotekniikan yleistymisen kautta. Milloinkaan aikaisemmin kommunikaatio tilaajan ja toimittajan välillä ei ole ollut näin monipuolista, kuin mitä se on nyt, eikä se tapahtu virastoaikaan. (Koponen 2017).

Elämän uudesta rytmistä johtuen asiakkaiden varausikkuna on lyhentynyt, mikä asettaa haasteita anniskelulupien suhteen, sillä Aluehallintoviraston, joka myöntää tilapäisiä anniskelulupia, keskimääräinen käsittelyaika on yksi kuukausi. (Aluehallintovirasto 2017, 6). Perusasiat juhlatilan ja palvelun ympärillä eivät ole muuttuneet, asiakkaat viihtyvät harmonisesti sisustetussa tilassa, jossa on väljää ja valoisaa. (Manninen 1997, 11-12).

Korkealaatuiseen tuotteeseen kuuluu korkea hinta, jolloin hinnoittelustrategiaksi muodostuu kermankuorintahinnoittelu, eli toiminta paremmalla katteella ja kannattavuudella. Käytän termiä kermankuorintahinnoittelu tarkoittaen arvoasemaa ”enemmän kalliimmalla”, jossa asiakas saa isommalla rahasummalla enemmän. (Bergström & Leppänen 2015, 22.)

Yrityksien, jotka toimittavat tavanomaisesta laadusta poikkeavaa palvelukokonaisuutta, on mahdollista veloittaa preemiota eli ylihintaa. Kyky saada parempaa korvausta johtuu yrityksen asiakasymmärryksestä. Asiakas itse asiassa säästää ajan myötä rahaa ja resursseja, sillä hänelle muodostuvat suhdekustannukset jäävät pienemmiksi kuin käyttämällä näennäisesti halvempaa palvelukokonaisuutta. Tätä voi olla vaikea todistaa asiakkaalle ilman referenssejä, joten vertaiskokemukset ja suositukset ovat oleellisia myyntiargumentteja. (Grönroos 2009, 188-189.)

Oman kokemukseni mukaan näen korkealaatuisen pitopalvelutuotteen, joka on kermankuorintahinnoittelun edellytys, teknisen laadun ja palvelutodisteiden kautta. Teknistä laatua edustavat ruoan raaka-aineet, esillepano, käytetty astiasto, kattauksen symmetrisyys, siisteys, henkilöstön vaatetus ja ilmeen ryhdikkyys.

Grönroosin (2009, 100–102) mukaan asiakkaiden kokemus laadusta välittyy kahdella tasolla; teknisellä ja toiminnallisella laadulla. Teknisellä laadulla tarkoitetaan lopputulosta ja toiminnallisella laadulla prosessia, jolla kyseessä olevaan lopputulokseen päädytään. Palvelutuotetta toimitettaessa tuotteesta ei jää konkreettista tavaraa, joten prosessilaadusta on huolehdittava, sillä se vaikuttaa asiakkaan laatukokemukseen. (Grönroos 2009, 100-102.)

Kermankuorintahinnoittelu sopii fiktiivisen yrityksen toimintamalliin, jossa pääasiallinen tulonlähde on muu toiminta ja pitopalvelutoiminta toimii tuloa lisäävänä lähteenä, sillä korkea hinta rajoittaa luonnostaan asiakasmäärää, jolloin ei synny kapasiteetin puutetta. Korkean hinnoittelun oikeutuksena toimii ennen kaikkea tuotteen korkea räätälöintiaste. (Tieke 2005, 37.)

Tavallisen tapahtuman erottaa VIP-tilaisuudesta se, että VIP-osallistujille tarjotaan enemmän kuin tavallisille osallistujille. Tapahtumasta riippuen se voi olla jonotonta sisään-pääsyä, viihtyisää juhlatilaa, väljyyttä, paremmat näköalat illan ohjelmaan, mahdollisuus tulla nähdyksi tunnettujen ihmisten seurassa, parempi ruoka, ammattimaisempi ja runsaampi henkilökunta, sekä tyylikäs astiasto. VIP-tapahtumiin tullaan nostattamaan omaa statustaan ja luomaan uusia yhteyksiä, osallistujat tietävät, että paikalla on verkostoitumistarkoituksessa heille merkittäviä henkilöitä. VIP-tilaisuuden järjestämisellä yritys voi palkita henkilöstöään ja tehdä tarpeellista sidosryhmäyhteistyötä. (Catani 2017, 184.)

## **2.2 Palvelualan kustannusrakenne ja pitopalvelun erityispiirteet**

Hotelli- ja ravintolatoiminnassa suurimpia kulueriä ovat ainekäyttö ja henkilöstökulut, tarkemmin eriteltynä tämä on havaittavissa taulukosta 1, joka on MaRan tekemä, alan tyypillisiä tunnuslukuja sisältävä yhteenveto.



	Ravintolat			Hotellit
	Self service	Casual	Fine dining	
MYYNITUOTOT				
J. Myynnin oikaisuerät (myynnin alv)				
LIKEVAIHTO	100%	100%	100%	100%
J. Aine- ja tarvikekäyttö (ilman alv:a)	40-45%	35-40%	20-35%	sis.rav.ak.
MYNTIKATE	55-60%	60-65%	65-80%	90-80%
J. Tarjoilupalkat				
J. Muut työajan palkat				
J. Välilliset työvoimakulut (em. yht.)	20-25%	25-30%	30-35%	30-35%
PALKKAKATE	30-40%	30-40%	30-50%	30-50%
J. Puhtaanapitokulut				
J. Käyttötarvikekulut				
J. Musiikki- ja viihdekulut				
J. Markkinointikulut	2-4%	2-4%	2-4%	2-4%
J. Hallintokulut				
J. Korjaus- ja kunnossapitokulut				
VASTUUKATE				
J. Kiinteistökulut				
J. Vuokratulot (kiint. ja vuokra yht.)	7-9%	7-9%	7-9%	15-18%
KÄYTTÖKATE	kaikissa käyttökatelajit: tyyd. 10% hyvä 15% erinomainen 20%			
J. Poistot suunnitelman mukaan				
Rakennuksista ja rakennelmista				
Koneista ja kalustosta				
Aineettomista oikeuksista				
Muista pitkävaikutteisista menoista	riippuu investoinneista tai onko koneet leasingilla			
LIKEVOITTO (-TAPPIO)				
Rahoitustuotot ja -kulut				
+ Korkotuotot				
+ Osinkotuotot				
+ Muut rahoitustuotot				
J. Korkokulut				
J. Muut vieraan pääoman kulut	riippuu lainojen määrästä			
Voitto (tappio) rahoituserien jälkeen				
Muut tuotot ja kulut				
+ Muut tuotot				
J. Muut kulut				
Voitto (tappio) ennen veroja ja tilinpäätössiirtoja				
J. Välittömät verot	osakeyhtiössä verot 20% tuloksesta ennen veroja			
Voitto (tappio) ennen tilinpäätössiirtoja: kaikissa tyyd. 2-4% hyvä 5-10% erinomainen yli 10%				

Taulukko 1. MaRa:n tunnuslukuja

Catering-toiminta on hyvin henkilöstövoittoista – tarvitaan ruoan valmistamistyötä, kattamistyötä, myyntityötä, siivous- ja valmistelutyötä ja asiakaspalvelutyötä. Juhlapalveluiden tuottaminen maksaa enemmän kuin vastaavan tilaisuuden järjestäminen ravintolan omissa tiloissa. Tämä johtuu cateringin suuremmasta työmäärästä, koska tarvittavat tukitoiminnot joudutaan suunnittelemaan, räätälöimään ja rakentamaan jokaiseen tapahtumaan ja tilaan sopiviksi. Korkeammista kustannuksista huolimatta asiakkaat pitävät cateringin tuomasta elämyksellisyydestä, jossa voidaan tilapäisesti toteuttaa yrityksen omissa tiloissa jotain poikkeuksellista. (Eichelberger 2014, 15-36.)

Pitopalveluliiketoiminnassa suurimmat kustannustekijät ovat ainekäyttö ja henkilöstökulut, joten näiden minimoiminen on kaikista tehokkain säästökeino. Kaikessa tulee toimia siten, että ylimääräisiä kustannuksia ei aiheuteta, mutta tuotetaan immateriaalisesta palvelusta

riittävästi todisteita asiakkaalle, jotta laskutusperusteen muodostumisesta ei jää epäselvyyttä.

Jokainen tilauspalvelutapahtuma on projektityö – yksittäinen tapahtuma, jossa on selkeä alku, tilaisuus ja loppu. Projekti on Häyhtiön mukaan; tavoitelähtöinen, väliaikainen ja ainutkertainen. (Häyhtiö 2017). Catering täyttää nämä vaatimukset ja siinä on toistettavia osia, joita voi kehittää ja mistä syntyy isoja säästöjä.

Iso osa tapahtumia varten tehtävästä työstä tehdään ennen ja jälkeen itse tapahtumaa, tästä työstä vain pieni osa näkyy asiakkaalle suoraan. Ruoanvalmistuksessa etukäteistyöstä ja kattamisesta käytetään termiä "mise en place", eli alan termeillä "misa". Cateringin esivalmistelusta voidaan käyttää termiä misa, jolloin taustatyö linkittyy psykologisesti vahvemmin lopulliseen tuotteeseen, joka sisältää asiakaspalvelun, ruoka- ja juomatuotteen, eli asiakkaalle näkyvän osan prosessista. Tuotteen hinta muodostuu halutusta voitosta, sekä tuotanto- ja myyntikustannuksista, joista palveluliiketoiminnassa valtaosa on tuotannon henkilöstökuluja. (Eichelberger 2014, 15-36).

Asiakkaille voidaan hinnoitella kiinteänä pakettisummana helposti ruoka, astiat ja somistus. Kannattavan liiketoiminnan varmistamiseksi hinnoittelussa on paketissa oltava rakentamisen, purkamisen, palvelun ja logistiikan osuus, joka on tapahtumalle yksilöllinen. Kilpailijoita korkeammalle hinnalle täytyy luoda perusta erinomaisen palvelukokemuksen kautta, sillä hinta on vain yksi niistä tekijöistä, jotka vaikuttavat asiakkaan ostopäätökseen. Hinta kuuluu kategorisesti järkiperaisiin ostomotiiveihin, joita edustavat helppokäyttöisyys ja tehokkuus. Tunneperäisiä motiiveja ovat puolestaan; muodikkuus, individuaalisuus tai ympäristön ja sosiaalisen piirin hyväksyntä. Voidaan väittää, että kaupat tehdään tunneperustaisesti, mutta niiden on oltava perusteltavissa järkisyillä. (Bergström & Leppänen 2015, 100.) Tilaajan palvelukokemus muodostuu nähdyn palvelun lisäksi niin kutsutuista piilopalveluista, joita ovat; laskutus, laatuongelmiin reagoiminen, suoranaisten virheiden käsittely, miten tilaajaa tai asiakasta ohjeistetaan palveluiden käytössä, miten yhteyttä pidetään tilaajan kanssa ja miten hyvin lupauksista ja toimitusajoista pidetään kiinni. (Grönroos 2009, 24.)

Yrityksen on pitkiä asiakassuhteita muodostaakseen oltava asiakkaan asialla ja ymmärrettävä hänen toiveitaan. Konkretian tasolla tämä voi tarkoittaa sitä, että asiakkaan toiveita ohjaillaan hänen etujensa mukaisesti, eli reagoidaan käytännön tasolla toimimattomiin toiveisiin ehdottamalla jotain paremmin toimivaa ja välillä jopa kieltäytymällä toimittamasta jotain sellaista, mikä ei sovi tilaisuuden henkeen. Olen ollut palkollisena erään yrityksen tilaisuudessa, jossa VIP-vieraille tarjottiin kertakäyttöastioista makkaraperunoita lounaaksi

sen liittymättä millään tavalla tapahtumaan tai vieraisiin – tämänkaltaisissa tilanteissa on katsottava, että asiakas ei saa tahtoaan lävitse, koska pieni kustannussäästö lounaan tarjoilutavassa ja raaka-aineissa ei ole tapahtuman hengen mukainen.

Kokemukseeni perustuen näissä piilopalveluista on asiakkaan kanssa viestittävä avoimesti koko tapahtuman aikajanan läpi, aina ensimmäisestä yhteydenotosta asti tapahtuman jälkeiseen sidosryhmätoimintaan. Toiminnan on oltava järjestelmällistä, vaikka luonteeltaan asiakassuhteen erityispiirteet huomioivaa – on havainnoitava asiakkaan preferoima kommunikoinnin määrä ja yhteydenottotapa. Yksinkertainen sääntö on käyttää samaa kanavaa kommunikointiin kuin mitä asiakas suosii.

### **2.3 Laadun määrittäminen**

Jokaista ihmistä on mahdollista palvella yksilöllisesti, eikä kahta ihmistä palvella täysin samalla tavalla. Palvelu sijoittuu kilpailuelementtinä pehmeisiin laatuarvoihin, joita on hankala mitata, toisin kuin kovia laatutekijöitä. Pehmeisiin laatuarvoihin luetaan ihmisiin kohdistuvat asiat, huomio, arvot, sopiminen, asenteet ja henkilöt kokonaisuuksina. Kovaa laatua edustavat kvantitatiiviset suureet, kuten aika, määrä, voittoprosentti, prosessi ja tuotannon koneet. (Valvio 2010, 79-88.) VIP-tilaisuuksissa operoidaan asiakaskokemuksen ja siten laskutusperusteen osalta pehmeiden arvojen maailmassa, joka luo erinomaisesti toteutettuna pohjan strategisille hinnoitteluvalinnoille.

Harvoin kaupassa on osapuolena asiakasta, jolle kovilla arvoilla ei ole merkitystä. Yrityksen sisällä kovista arvoista huolehtiminen on ennen kaikkea myyntityön osuutta, jolloin asiakasrajapinnassa operoivat ihmiset voivat keskittyä tuottamaan pehmeää asiakaskokemusta. Asiakkaalle perustellaan tuotteen hinta sen helposti mitattavien arvojen perusteella, joita ovat palvelutodisteet ja niihin saumattomasti liittyvä tehty määrällinen työ.

Grönroosia soveltaen mainitsen, että asiakkaan arvonluontiprosessit ovat yksilöllisiä. Moni pitopalveluyritys pystyy toimittamaan teknisesti tasalaatuisia tuotteita, jolloin palvelulla on mahdollista erottua edukseen. Tuotettavan palvelun on sovittava asiakkaalle ja asiakkaan toimintatapoja ja prosesseja on ymmärrettävä, jotta asiakkaalle voidaan tarjota hänelle sopivaa tuotetta ja palvelua. Grönroos sanoo että ihanteellista olisi reagoida asiakkaaseen yksilönä, mutta toteaa segmenttikohtaisen toimintatavan olevan riittävä. Ymmärrystä asiakkaan prosesseihin saadaan tuntemalla; asiakkaan päivittäiset toiminnot, asiakkaan arvojärjestelmä ja näistä seuraavat tarpeet. (Grönroos 2009, 420-421.)

Oman kokemukseni pohjalta allekirjoitan ajatuksen, jossa segmenttiajattelu on riittävää – eli catering-yrityksen tapauksessa asiakkaiden kanssa toiminnassa on eroja, jos tuotteita ja palveluita myydään yksityisille kuluttajille, tilaajayrityksille tai jälleenmyyjille (osana suurempaa kokonaisuutta tapahtumatuotannon arvoketjussa). Yksityisille kuluttajille myyminen on näistä vaihtoehtoista eniten työllistävä, sillä perhejuhlien järjestämiseen liittyy yri-tystilaisuuksia suurempia tunnelatauksia, jolloin asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen ko-rostuu. Perusteellisella tasolla kyse on ongelmanratkaisusta, jossa onnistuu sitä parem- min, mitä yksityiskohtaisemmin pystyy ongelman määrittelemään ja siten tuottamaan sii- hen kustannustehokkaasti ratkaisun.

Palvelu on immateriaalinen, vaikeasti määriteltävissä oleva hyödyke, jonka arvoon sen os- tajan on vain luotettava, vaikka se ei ole mitään konkreettista, kuten ostettavissa oleva ta- vara. Asiakkaalle tehdään palvelutodisteiden avulla selväksi se, että hänen kokemuk- sensa muodostuu sillä hetkellä näkymättömissä olevasta työstä ja hänen kokemastaan asiakaspalvelusta. Palvelutodisteet tuovat hinnoittelun perusteena toimivan palvelukoke- muksen esille. (Tuulaniemi 2011, 91.)

Palvelutodisteita ovat cateringin viitekehyksessä kauniisti taitellut servetit, harkitut astiava- linnat, symmetrisyys, kattaminen, yhtäläinen työasu, asiakasta varten räätälöity menu, asi- akkaan huomioinen kekseliäillä tavoilla, juomien hyllyttäminen myyvästi ja ennen kaikkea hymyilevä ja palvelualtis henkilökunta. Hyvin toteutettuina siisteydestä ja muista palveluto- disteista muodostuu laskutusperuste ja pitkä lista yksityiskohtia, jotka luovat laadullisesti eheän asiakaskokemuksen.

Asiakaspalvelu voidaan hahmottaa etsimällä siitä yhtäläisyyksiä teatteriin, jossa osallistu- jilla on tietyt roolit. Olemme ihmisinä tottuneet siihen, että asiakaspalvelija toimii yhteisesti ennalta sovitun kaavan mukaisesti, jolloin palvelutilanteessa kohtaaminen on siihen osal- listuville toimijoille selkeää. Näitä sosiaalisia toimintatapoja harjoittelempa päivittäin. Ti- laustapahtuma voidaan jakaa näytelmämäisesti osatekijöihin, joista selkeästi tunnistetta- via ovat orderi, eli käsikirjoitus, näyttelijät (henkilökunta ja asiakkaat), ohjaus (tapahtuman johtaminen orderin perusteella), dialogi ja interaktio (osallistujien vuorovaikutus) ja aika, eli tapahtumien järjestys ja tapahtuman sisäinen ajankäyttö. (Tuulaniemi 2011, 76-82.)

Ostaminen täytyy tehdä asiakkaalle helpoksi ja vaivattomaksi. Verkkokaupassa pätevät lainalaisuudet pätevät perinteisemmässä ihmisten ja yhteisöjen välisessä liike-elämässä. Nopea ja ammattimainen toiminta ovat erinomaisia keinoja kilpailuedun saavuttamiseksi.

(Harju 2014.) Catering-toimintaan suhteutettuna tämä tarkoittaa monimutkaisten kokonaisuuksien ymmärtämistä, sekä näiden paloittelua projektista toiseen toistettavissa oleviin paloihin ja erityistä tarkkuutta vaativiin, erikseen hinnoiteltaviin, yksilöllisiin tekijöihin.

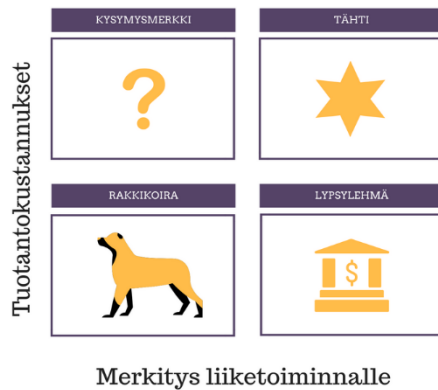
Yritystapahtuma on sitä järjestävälle taholle aina erityistapaus, joka on investointina lähtökohtaisesti kallis, sekä ajallisesti että kustannuksellisesti. Tapahtumalla on tavoitteita tilaajan toimesta – nämä täytyy selvittää toimittajayritykselle ja asiakkaalle. Palveluja tuottavan yrityksen on syytä tietää, miksi vieraat on kutsuttu paikan päälle. Kilpailu yritysten välillä luo paineita aina vain enemmän mielenkiintoa herättävien tapahtumien järjestämiseen, sillä avainmittareita tapahtuman onnistumiselle ovat osallistumisprosentti, eli siten asiakkaiden mielenkiinto ja asiakastyytyväisyys. Tapahtumat ovat edelleen tilaisuuksia, joihin ihmiset saapuvat tyydyttämään luontaista toisen kohtaamisen tarvetta ja yhteisiä kokemuksia saadakseen. Hyvin onnistunut yritystapahtuma vahvistaa yrityksen brändiä silloin, kun tapahtuma viestii yksitotisesti yrityksen sanomaa harmonisesti viestinnän ja markkinoinnin kanssa. (Catani 2017, 19-21.)

Tässä korostuu toimittajayrityksen asiakasymmärrys, jossa pitopalvelutarjoilut ja toiminta järjestetään asiakkaan brändin muodostamassa viitekehyksessä. Tapahtumissa on kyse kokonaisuuksien ymmärtämisestä ja omasta roolista tapahtuman tavoitteiden täyttämässä.

## **2.4 Säästö taustatoiminnoissa**

Käytän omana arvionani tapahtuman tuotannon suhteen suhdelukua 95% muuta työtä, 5% asiakaspalvelua. Tukitoimintoihin voidaan paneutua Pareton periaatteen mukaisesti, jossa 80% tuloista syntyy 20%:lta asiakkaista – suoraan sitä ei voi soveltaa, mutta säästön kautta kyllä, eli 20% toiminnasta luo 80% kuluista, joista suurin osuus ovat henkilöstökulut.

Prosenttiosuudet eivät ole relevantteja, mutta periaate on, että esivalmistelutyö, ”mise en place”, on toiminnan keskiössä, koska se varmistaa hyvän palvelun, tuotteen teknisen laadun, laskutusperusteen muodostumisen, asiakkuuden jatkuvuuden, ammattimaisen toteutuksen ja toistettavuuden niiltä osilta kuin mitä se on lähtökohtaisesti projektiluontoisessa työssä mahdollista.



Kuvio 2. BCG-nelikenttä

Boston Consulting Groupin kuuluisassa kasvamatriisinelikentässä asiakkaat tai tuotteet on jaettu neljään ruutuun (Kuvio 2. BCG-nelikenttä). Ylävasemmalla ovat merkitykseltään pienet, mutta potentiaaliset asiakkuudet, yläoikealla ovat korkean paljon tuottavat asiakkaat, joiden osuus myynneistä kasvaa, alhaalla oikealla ovat asiakkuudet jotka eivät enää kasva, mutta tuottavat edelleen kassavirtaa ja viimeisessä ruudussa ovat asiakkuudet, jotka eivät enää juuri tuo kauppaa ja eivät kasva. (Boston Consulting Group 2014).

Oman kokemukseni mukaan ylläolevan nelikentän perusajatus on edelleen voimissaan. Yrityksen on toimittava siten, että se pyrkii saamaan asiakkaansa taulukon oikeaan reunaan – kasvaviksi asiakkuuksiksi tai lypsylehmiksi. Pitopalvelun kannalta, jossa jokainen tapahtuma vaatii paljon suunnittelua, on vaalittava asiakkuuksia, joiden kanssa yhteistyö hyödyttää molempia osapuolia ja työpanos on yhteistyön avoimuudesta ja pitkäkestoisuudesta johtuen molempien aikaa säästävää ja tehokasta. Uusien asiakkaiden kanssa tehtävä työ ei ole tehokasta, mutta se on välttämätöntä, jotta heistä tulee ajan myötä matriisin mukaisia tähtiä tai lypsylehmiä.

Grönroosin mukaan lisähintaa (tai soveltaen kumppanuuden valintaa) voi perustella asiakkaalle tosiasiallisilla kustannussäästöillä. Mikäli asiakas valitsee halvemman, mutta huomman lopputuloksen tuottavan palveluntarjoajan, ovat hänelle aiheutuvat kustannukset pidemmässä juoksussa itse asiassa suuremmat. Asiakastaan parhaiten ymmärtäville yrityksille on mahdollista hinnoitella tuotteensa 10-20% markkinahintaa kalliimmaksi. (Grönroos 2009, 188-189.)

Yritysassiakkaille hinnan korostaminen palvelutarjoajan valintaperusteena voi näkyä kehittämisenä laatuna tapahtumassa ja yksityisasiakkaille pettymyksenä heidän tapahtumansa toteutukseen. Ensimmäisessä tapauksessa haitta on maineellinen ja pitkässä juoksussa taloudellinen – jälkimmäisessä tapauksessa asiakas ei saa rahalleen vastinetta ja kokee maineellista tappiota. On turha kilpailla niin alhaisella hinnalla, että siten tehdessään vaarantaa oman ja asiakkaan maineen.

Tilapäisravintolatoiminnassa on tavanomaista ravintolatoimintaa korkeampi kustannus rakenne, mikä johtuu luonnollisesti miltei kaiken rakentamisesta alusta lähtien tilaisuutta varten, sekä korkeammasta vaadittavasta suunnitelmallisuuden asteesta. On kuitenkin syytä muistaa, että suunnitelma on pakollinen, mutta pienelle joustamiselle on aina varattava resursseja – juuri joustamisella ja asiakkaan toiveiden toteuttamisella on mahdollista taata erinomaista palvelua ja siten luoda pohja pitkäaikaiselle ja tuottavalle liiketoiminnalle. Hyvä suunnitelma toimintaa varten takaa mahdollisuuden muutoksiin, vähentää kaaosta ja siten säästää kustannuksissa lyhentämällä projektin kokonaiskestoa.

Suurin osa tehtävistä työtunneista kuluu muuhun kuin kohteessa suoritettavaan tarjoilutyöhön. Palkkaamalla vain ammattitaitoista henkilökuntaa voi unohtaa itse palvelutapahtumasta huolehtimisen ja luoda ammattilaisille hyvät toimintaedellytykset erinomaisen asiakaskokemuksen luomiseen. Hyvin laadittu orderi ja tilaisuuden vetäjän perehdyttäminen tehtäväänsä ovat ratkaisevassa asemassa.

On tutustuttava kohteeseen ja asiakkaan yksilöllisiin tarpeisiin ennakolta, jotta suunnittelu-työ on mahdollista suorittaa vaadittavalla pieteetillä. Tutustumalla asiakkaan määrittämään juhlatilaan ennalta tulee varmistaneeksi tehokkaan toimintamallin ja henkilökunnan johtamisen kannalta kaikki tarpeelliset ennakotiedot. (Eichelberger 2014, 15).

Huolehdittavista asioista on hyvä pitää listaa, joka päivittyy jatkuvasti tapahtuman lähestyessä. Catani kirjoittaa pitävänsä itse niin sanottua miljoonalistaa, koska huomioitavia asioita on valtavasti. Oman oleellisten asioiden listani olen sijoittanut liitteeksi 2. Listaa rakentaessani olen hyödyntänyt omaa kokemustani ja peilannut sitä Catanin listaan. (Catani 2017, 194-203).

## 2.5 Taustatoiminnot ja riskit

Yritystoimintaan, kuten kaikkeen muuhunkin taloudelliseen toimeliaisuuteen, liittyy aina oleellisesti riski – ilman riskiä pääomalle on mahdotonta saada korkoa, eli tuottoa. Suomen osakeyhtiölain mukaisesti yrityksen lain velvoittama tavoite on voiton tavoittelu osakkeenomistajille, ellei yhtiöjärjestyksessä toisin sovita. (Osakeyhtiölaki 21.7.2006/624, §5.) Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että riskien minimoimiseen ei tule pyrkiä. Tilastollisessa mielessä riski ymmärretään todennäköisyytenä:

*”Riski = todennäköisyys \* riskin laajuus tai vakavuus”* (Suominen 2003, 10).



Kuvio 3. Riskikartta



Yhtiömuotoisessa toiminnassa vakavia riskejä on monenlaisia; Mikro- ja makrotalouden riskit, toiminnan keskeytyminen, henkilöstövahinkoriskit, liiketoiminnan riskit, maine- ja omaisuusriskit ja niin edelleen. (Suominen 2003, 10-13). Suurimpaan osaan riskienhallintaa riittää terve kaupunkilaisjärjen käyttö, sekä pitäytyminen yksinkertaisissa, hyviksi havaituissa ratkaisuissa. Systemaattinen ajattelu ja suunnitelmallisuus vähentävät riskien vaikuttavuutta, jos riskitekijöitä pyritään huomioimaan jo tapahtumaa suunniteltaessa. Pienessä yrityksessä ei ole riittävästi resursseja, jotta työntekijän työpanos voisi pyöriä pelkästään riskienhallinnan ympärillä, joten asioiden järjestelmällinen ajattelu ja toteutus korostuvat. (Suominen 2003, 28.)

Catering-toiminnalle ominaisia riskejä ovat Suomisen riskikarttaan täytettyinä mm. työntekijöille ja -asiakkaille koituvat onnettomuudet ja toiminnan keskeytyminen (Kuvio 3. Riskikartta). Maalaisjärjellä riskikartasta voidaan johtaa se, että henkilöihin kohdistuvat tapaturmat ovat asioita, joita vastaan kannattaa suojautua vakavasti. Konkreettisesti tämän kategorian riskejä vastaan suojaavat oikeanlaisten työvälineiden käyttö, sopivan mittaisten työpäivien teettäminen ja henkilökunnan palautteeseen reagoiminen.

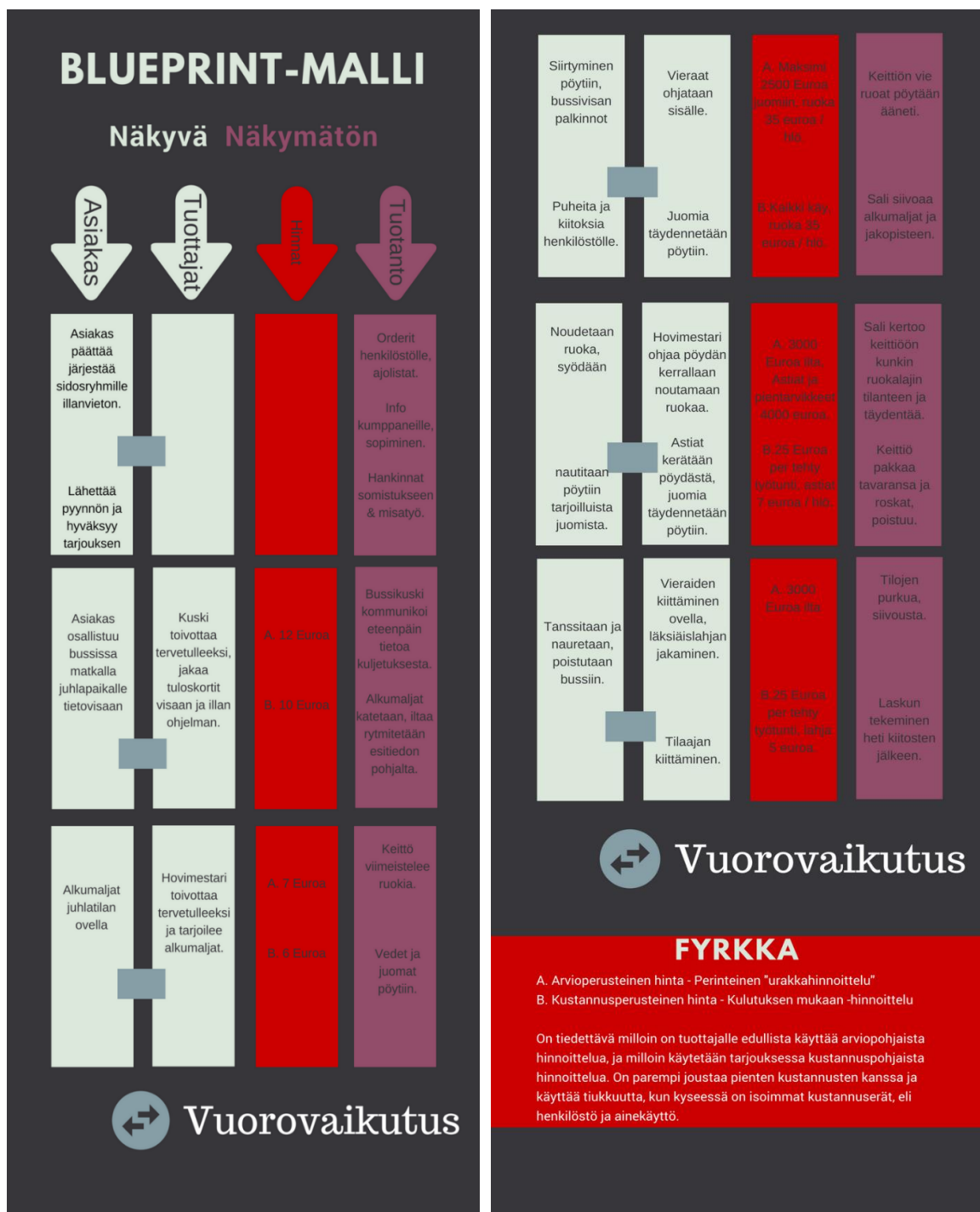
### **3 Asiakkaan polku pitopalvelutoiminnassa**

Palvelu on palveluntarjoajan, eli tässä tapauksessa catering-palveluita tuottavan yrityksen, ja palveluita kuluttavan ja niistä maksavan asiakkaan välinen prosessi. On kuunneltava asiakasta, sillä vain täten voi tuottaa erinomaisia palvelukokemuksia ja luoda perustan kermankuorintahinnoittelulle. Pitopalveluun liittyy ruoan, juoman ja palvelutuotteen miltei aina ohjelmapalvelua, joka on osa tapahtuman ohjelmaa. On ymmärrettävä, että muut palvelu- ja ohjelmatuotteet, jotka ovat osana asiakkaan tapahtumassa, vaikuttavat oleellisesti pitopalveluyrityksen toimintaan ja näiden on tuettava toisiaan asiakaskokemuksen toimivuuden varmistamiseksi. (Tuulaniemi 2009, 67).

#### **3.1 Blueprint-malli**

Palvelumuotoilu on järjestelmällinen lähestymistapa, jossa palvelukokonaisuutta lähestytään analyttisesti ja intuitiivisesti. Palvelu määritellään funktionaalisten tekojen sarjaksi, jota voidaan käsitellä palvelumuotoilun kautta, kun selvitetään palvelun tuottajan ja asiakkaan väliset kontaktipisteet. Yhtenä vaihtoehtona tämän toteuttamiseen voidaan käyttää blueprint-mallia, johon palvelu mallinnetaan visuaalisesti. Mallinnuksesta löytyy palvelun näyttämö, jossa asiakas kokee asiat, sekä backstage, jossa palvelun tuottamiseen vaadittavat taustatoiminnot tapahtuvat. Mallissa esitetään asiakkaan kokemat kohtaamiset, joissa palvelua ostava asiakas kohtaa itse palvelun ja muodostaa siitä arvokäsityksensä.

Näiden hetkien aikana, joihin Tuulaniemi (2014) viittaa ”totuuden hetkinä”, palvelu tulee näkyväksi ja iso osa laskutusperusteesta muodostuu. Blueprint-mallia on syytä hyödyntää varovasti, sillä liian suurta tarkkuutta käyttäessä toimintojen kokonaiskuva häviää yksityiskohtiin – ja toisaalta liian lavealla tasolla pysyttäessä ongelmien ratkaisuihin kelpaavat olennaiset detaljit jäävät vaille huomiota. Blueprint-piirroksen soveltamassani mallissa vasemmanpuoleisimmalla pylväällä kuvataan palveluketjun eri toiminnot asiakkaan palvelutuokioina, seuraava pylväs paljastaa koko arvoketjun, jonka palveluntuottaja asiakkaalle tuottaa ja kolmannella pylväällä esitetään hinnoitteluvaihtoehtoja, joilla tilaisuuden kustannuksia voidaan räätälöidä. Viimeisellä pylväällä näkyy palvelun näkymätön taustatyö, jota asiakas ei kohtaa ja mikä tuottaa asiakasrajapintaan tarpeellisia palvelutodisteita ja mahdollistaa tuottavan ja tehokkaan liiketoiminnan järjestelmällisesti toteutettuna. Malli toimii erinomaisena työkaluna tilaisuuden toteutettavuutta arvioidessa – kokonaisprosessien tullessa esiin on mahdollista puuttua havaittuihin ongelmakohtiin jo suunnitteluvaiheessa.



Kuva 2. Blueprint-malli

Palvelun tarkka mallintaminen mahdollistaa helpon räätälöinnin, koska eri toimintojen aiheuttamat kustannukset ovat helposti eroteltavissa ja siten hinnoiteltavissa. (Tuulaniemi 2009, 210-213.)

Tuulaniemen blueprint-mallissa (Tuulaniemi 2009, 214.) on hintapylvään sijasta kolmantena tasona asiakkaan palvelutuottajan kanssa vuorovaikuttamisessa käyttämät tekniset kanavat ja välineet. Sovelsin mallia kuviossa 4 omaan työhöni sopivaksi ja poistin siitä teknisten välineiden osuuden ja keskityin hinnoitteluun ja VIP-tilaisuuden taustatoimintojen

havainnollistamiseen. Tekniset välineet eivät ole tässä yhteydessä relevantteja, joten päädyin korvaamaan alkuperäisteoksen version omallani kuvaamaan taustatoimintoja, jotka ovat oleellisia tapahtuman kannalta.

### **3.2 Toiminnan ohjaus asiakastilaisuudessa ja myynnissä**

Laadun varmistaminen asiakastapahtumassa edellyttää sekä ennalta sovittujen toimintamallien noudattamista, että kykyä elää hetkellä ja improvisoida tapahtuman eläessä. Grönroos jakaa kirjassaan palvelun laadun johtamisohjelman seitsemään osaohjelmaan. Osa näistä seitsemästä alakohdasta koskee myyntiä ja osa puolestaan myynnin tukitoimia. (Grönroos 2009, 156-157).

#### **1. Palveluajatuksen kehittäminen (Grönroos 2009, 156-157.)**

Palvelun laatua voidaan monitoroida tarkastelemalla palvelutodisteisiin kertyviä yksityiskohtia – miten suorassa tuolit ovat, onko asiakkaan erityispiirteet huomioitu kattauksessa ja niin edelleen. Hyvän palvelun kannalta on tuotettava riittävän informatiivisia ordineita asiakkaan kanssa operoivan henkilöstön käyttöön. Ideaalitilanteessa kaikki myynnin asiakkaalta saatu tai aistittu tieto on ymmärrettävässä muodossa orderissa. Näin ei kuitenkaan inhimillisen käsityskyvyn puitteissa ja kirjoitetun viestinnän rajoitteista johtuen mahdollista aina toimia. Yrityksen sisällä on tapa toimia, jossa kunnioitetaan perusajatuksia palvelusta ja toteutetaan tapahtuma sen ympärille. Detaljitason ymmärrys tulee orderista ja myyntityötä tehneen henkilön kanssa keskustelemisesta, sekä asioiden varmistamisesta asiakkaan kanssa paikan päällä.

#### **2. Asiakkaiden odotusten hallinta (Grönroos 2009, 156-157.)**

Asiakkaiden odotusten hallinnalla tarkoitetaan sitä, että asiakas tietää mitä on tilannut ja mitä palveluun kuuluu, eikä odota liian paljoa tai liian vähää. Myynnillisesti on viestittävä totuudenmukaisesti ja kerrottava mitä palvelutasolle tarkoittaa se, että käytettävissä on asiakkaan budjetilla yksi tarjoilija per 40 henkeä tai yksi tarjoilija per 10 henkeä. Pettymykset ovat väistämättömiä, jos myydään palvelukokonaisuus, jota ei pystytä siihen allokoituilla resursseilla toteuttamaan. Tähän osallistuvat sekä myyntityötä tekevä henkilöstö, että varsinaisessa tapahtumassa toimiva henkilöstö – on varmistuttava asiakkaan ymmärryksestä tilaamansa tuotteen suhteen, sekä miten sitä on käytettävissä olevassa aikaikkunassa vielä mahdollista muokata.

#### **3. Palvelun lopputuloksen hallinta (Grönroos 2009, 156-157.)**

Miten varmistetaan se, että asiakas saa sen, mitä aiemmin on sovittu ja rehellisesti viestitty? Tämä varmistuu sillä, että esimiehinä tilaisuuksissa työskentelevät tuntevat yrityksen

tavan toimia ja millaisia palvelutodisteita asiakkaalle tuotetaan, sekä kuinka asiakasta kohdellaan työntekijöiden toimesta. Esimiehillä on suuri vastuu toiminnan ruohonjuuritason organisoinnista, palvelun toteutumisesta ja totuuden hetkien muodostumisesta positiivisiksi kokemuksiksi. Totuuden hetkillä tarkoitan asiakkaiden kohtaamisia palvelun kannalta kriittisissä leikkauskohdissa; ensivaikutelma, sisääntulo, ruokatarjoilu ja tilaisuuden päätös. Esimiehet kontrolloivat henkilökunnan käytöstä, ulkoasua, ruoka- ja juomatuotteen lämpötiloja, esillepanoa ja kaikkia muita tapahtuman yksityiskohtia yhteistyössä asiakkaan ja muiden toimijoiden kanssa.

#### 4. Sisäinen markkinointi (Grönroos 2009, 156-157.)

Esimiesroolissa työskentelevät ovat yrityksen ydinresursseja, koska he toimivat sisäisen markkinoinnin lähettiminä. Esimies myy tilaisuuden, asiakkaan ominaispiirteet ja tapahtuman toteutustavan henkilöstölle ja toimii palveluntarjoajan markkinointina asiakkaalle päin. Esimiesten pitäminen tyytyväisenä työhönsä ja motivoituneina tekemään sitä, sekä kehittämään yrityksen toimintaa ja tarinaa eteenpäin on ensiarvoista. Käytännössä tämä tapahtuu rahallisten korvausten ohella osoittamalla arvostusta päivittäin, kiittämällä ja huomioimalla, sekä tarjoamalla omalle henkilöstölle eksklusiivisia ja hauskoja kokemuksia, sekä henkilöstöetuja.

#### 5. Fyysisen ympäristön ja fyysisten resurssien hallinta (Grönroos 2009, 156-157.)

Tilapäistapahtumissa fyysinen tapahtumaympäristö vaihtelee kohteiden välillä melkoisesti. Välillä työskennellään taivasalla teltassa ja välillä rakennustyömaalla. Palveluympäristön peruseriaatteet pitää silti toteuttaa ympäristöstä huolimatta. Siisteydestä ja harmonisuudesta kalusteiden ja ympäristön välillä on huolehdittava aina. Tapa jolla viihtyisä ympäristö toteutetaan, vaihtelee kohteittain, ja on myynnin ja myynnin tukitoimintojen vastuulla. Paljon ulkoisia (muuta kuin yrityksen hallinnoimia) harmoniaa häiritseviä esineitä sisältävän fyysisen ympäristön raivaus on huomioitava hyvissä ajoin, sillä välillä niiden siirtäminen ilman työvälineitä tai lupaa on äärimmäisen haasteellista.

#### 6. Tietotekniikan hallinta (Grönroos 2009, 156-157.)

Asiakkaan on mahdollista valita haluamansa vuorovaikutuskanava ja 2010-luvulla yrityksen on oltava saavutettavissa kaikilla yleisimmillä pikaviestimillä ja perinteisiä kanavia pitkin. Yrityksen työntekijöiltä edellytetään sujuvaa viestintää kaikissa sen käyttämissä kanavissa. Sääntönä on, että asiakkaaseen muodostetaan yhteys hänen valitsemaansa kanavaa käyttäen. Asiakkaan ja yhteydenpitäjän välinen kommunikaatio voi olla hyvin rentoa tai kuivan asiallista – tämä riippuu aina asiakkaasta ja hänen suhteestaan yritykseen ja työntekijöihin. Asiakas päättää ja yritys vastaa tilanteeseen sopivalla tavalla.

7. Asiakkaan osallistumisen hallinta (Grönroos 2009, 156-157.)

Asiakasta täytyy ohjailla monissa palveluntuotannon ja myynnin vuorovaikutustilanteissa. Myynnin kannalta kriittisintä on muotoilla tarjous ja palvelut sellaisiksi, että niiden toteuttamiseksi käytettävissä riittävästi resursseja. Tämä tarkoittaa sitä, että myydyissä kokonaisuuksissa on varattu riittävä määrä katetta, jotta tapahtuma voidaan toteuttaa toivotulla tavalla. Toinen myynnin kriittinen kohta on kaupan sopiminen ja asiakkaan sitouttaminen tapahtumaan ennakkomaksulla, jotta tilaisuuteen voidaan tehdä sitovia resurssivaroja.

## 4 Produktin suunnittelu

Aloitin produktin suunnittelemisen käytännönläheisistä lähtökohdista edellisen työnantajani palveluksessa, jolloin koin valtavaa harmia siitä, että mitään toimintaohjetta ei ollut saatavilla pitopalvelutoimintaan, jota pääsin vetämään ja kehittämään eteenpäin. Vuosien aikana kulutin paljon resursseja turhaan siihen, että keksin pyörän uudestaan. Kaikkea toimintaa ei voi alistaa standardoinnille, sillä VIP-tapahtumat ovat perusluonteeltaan aina projekteja ja projektin määritelmään kuuluu ainutkertaisuus. En keskittynyt tuotoksessani itse palvelutapahtumaan, sillä se on osuus, jossa ammattilaiset toimivat oikein, kun heille luo riittävän hyvät ja selkeät toimintaolosuhteet, sekä antaa tarkat ohjeet, valvoo toteuttamista ja ennen kaikkea antaa toteutukselle välttämättömät aikaresurssit.

Produktien toteuttamisessa olen käyttänyt iteraatiomenetelmää, jossa versio toisensa jälkeen olen parantanut tuotteita – Pori Jazzissa 2016 kesä-heinäkuussa yritysasiakkaiden käytössä olleen tuotteen pohjalta loin seuraavan version sähköisestä työkalusta ja sitä testattiin Vanajanlinnan henkilöstöllä ja kerättiin myyntipalvelusta palautetta, jonka pohjalta produktia kehitettiin eteenpäin. Ensimmäinen tuotantoversio auttoi toteuttamaan festivaalin yritysmyyntin tarkennukset 16 tunnin työllä myyntineuvottelijan toimesta, kun 2015 vastaavaan työhön oli käytetty 80 työtuntia aikaa, joten säästö oli kustannuksissa merkittävä.

Haasteellisinta suunnittelutyössä oli oleellisen tiedon rajaaminen, sekä sen muotoileminen helppokäyttöiseen muotoon. Tähän työhön oli onneksi käytössä runsaasti aikaa, joten olen pystynyt järjestämään elämäni sen tekemisen ympärille. Työtä tehdessäni olen käyttänyt sisäistä matkaa ja jäsentänyt intuitiopohjaista tietoa kirjallisuudesta löytyvän lähdemateriaalin ympärille. Minulle on ollut lohduttavaa huomata, että kokemuspäisesti hankittu tieto ja osaaminen vastaa alan kirjallisuutta.

Ensimmäinen iteraatioversio tiedonkeräyslomakkeistani valmistui heinäkuussa 2016 Pori Jazz -tapahtumaan, kun tarpeeni oli räätälöidä satojen pienien asiakasryhmien tapahtumakokemusta yksilölliseksi ja käytössäni oli hyvin rajattu määrä aikaa. Tämä versio on liitteenä 4 raportin lopussa. Luin tietoperustaa varten parikymmentä kirjaa ja keräsin materiaalia alkuvuoden 2017 aikana, sekä tein näistä tarvittavat muistiinpanot kesä-heinäkuussa. Tässä rinnalla suunnittelin tuotekortteja, tarjouslaskuria ja vastuunjakotaulukkoa, sekä konkreettisia toimintaohjeita tilaisuuksien toteuttamiseksi.

#### 4.1 Kustannusrakenteen avaus

Aika on kuvion 5 mukaisesti rahaa ja projektityön kultaisen kolmion projektin toisten osien on liikuttava ajan lisääntyessä – saadakseen työn tehtyä lyhyemmässä ajassa on lisättävä resursseja henkilöstön tai muiden työtä vähentävien toimien tai laitteiden muodossa. Tämä maksaa luonnollisesti rahaa. (Häyhtiö 2017.) Asiakas on ihmiskeskeisessä palveluliiketoiminnassa palkanmaksaja, hänelle täytyy siten mielestäni tarjota kuninkaan polku valmiiseen tilaisuuteen. Catering-yrityksen tehtävänä on ennen kaikkea osata kysyä oikeat kysymykset, joita asiakas ei välttämättä tiedä tarpeellisiksi, sekä tarjota näille kysymysten takana oleville lainalaisuuksille hinta, ratkaisu ja aikataulu, jos niitä ei ole asiakkaan toimesta otettu lukuun.



Kuvio 5. Kustannuskolmio (Häyhtiö 2018.)

On ihanteellista pyrkiä tilanteeseen, jossa asiakas saa riittävästi palvelutodisteita, jotta hän kokee saavansa vastinetta käyttämälleen rahalle ja toimittava yritys saa tilaisuuden toteuttamisesta maksimaalisen tuoton kulujen minimoinnin kautta. Kokemusperäisesti olen päätenyt siihen, että on viisasta laskuttaa asiakasta kaikista tehdyistä työtunneista,



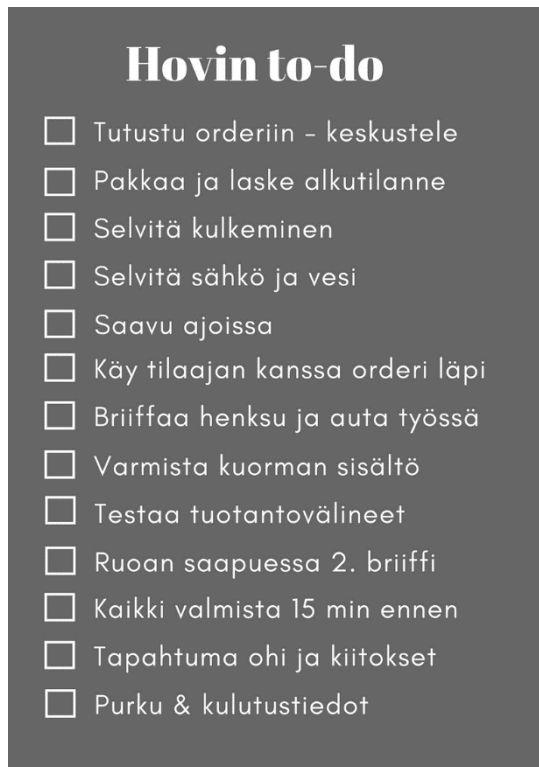
jolloin on mahdollista yhteisellä sopimuksella luoda molemmille käsitys siitä mikä on juuri tähän tilaisuuteen sopiva palvelun taso. Latinaksi sanotaan, että kohtuus kaikessa ”Est modus in rebus, sunt certi denique fines, quos ultra citraque, nequit concictere rectum”, eli asioilla on asianmukainen mittansa. Asiakaspalvelun kontekstiin siirrettynä kyseessä voi olla yksinkertaisesti sopiva määrä henkilökuntaa ja ainekäyttöä, jotta asiakas ei maksa turhasta ja tuottajayritys ei laskuta liikaa näennäisin verukkein.

Oman kokemukseni mukaan tilaajat ovat usein tietämättömiä cateringin hinnanmuodostuksesta. Taustatyö on tilaajalle näkymätöntä ja se ilmenee vain hetkittäin palvelutodisteiden kautta. Prosessit alkavat päiviä, viikkoja tai kuukausia aiemmin. Yksittäistapauksissa puhutaan jopa vuosista, mikäli kyseessä on suur tapahtuma, johon vaikuttavat kansainväliset sopimukset, kaupungin kaavoitusjärjestelyt ja muut hidasliikkeiset toimijat. Tilaajan ensimmäinen yhteydenotto laukaisee yrityksessä suunnittelutyön, jolloin asiakkaan toiveiden mukaisesti räätälöidään tarjous, sitten tilaisuuteen varaudutaan henkilöstö- ja materiaali-suunnittelun näkökulmista, toteutetaan tilaisuus toiveiden mukaisesti ja palvellaan tapahtuman jälkeen piilopalveluna laskutuksen ja suhdetoiminnan muodossa.

Palveluiden tuottajana toimivan yrityksen kannustimena laskutettavien työtuntien minimoimiseen on hyvän maineen säilyttäminen, läpinäkyvyys ja sen mahdollistama pakettihinnoittelu, jonka hyödyt vähentävät huomattavasti tapahtumassa riskiä siltä osin, kuin se on kaikista helpointa toteuttaa käytännössä. On yksinkertaisempaa laskuttaa kulutettu palvelutyö kokonaisuudessaan asiakkaalta kuin hinnoitella ainekäyttöä noutopöytäruokailussa kulutuksen mukaan, kun hävikki hinnoitellaan jo valmiiksi ruoan hintaan sen helpposta pilaantuvuudesta ja elintarvikelainsäädännöstä johtuen. Reilu ja läpinäkyvä hinnoittelu lisää yritykselle koituvaa immateriaalista arvoa, joka mahdollistaa uusasiakashankinnan.

Tunneperäisistä ostomotivaatioista ja kermankuorintahinnoittelusta johtuen olen nähnyt oleelliseksi luoda tuotteisiini pakettihinnoittelun, missä ostajalle näkyy avoimesti mistä kaikesta hinta muodostuu. Pitopalvelutoimintaa sivutoimisesti harjoittavana yrityksenä hinnalla kilpaileminen ei ole mielekästä – mikäli kauppaa ei synny hyvillä ehdoilla niin sitten on syytä tehdä vähemmän, mutta paremmin. Toistettavuus ja standardointi luovat helpon toimintaympäristön, josta on mahdollista joustaa, kun jokaiseen tapahtumaan ei tarvitse kehittää kaikkea tyhjästä. Olen työssäni keskittynyt näihin toistettaviin osiin, joihin on mahdollista luoda rutiineja. Mielestäni on turha luoda aina yksilölliseen palvelutapahtumaan liian tiukkoja raameja. Etiketin mukaisesti toteutetussa istuvassa illallisessa on oma kaavansa, mutta se ei sellaisenaan kuulu tämän työn piiriin. Tapahtuman toteutuminen kus-

tannustehokkaasti ja asiakkaan toiveiden mukaisesti varmistetaan toimimalla Hovimestarin to-do -listan mukaisesti. Paikan päällä toimiessa esimiesten rooli on ohjailia asiakkaita konkreettisesti vähemmän ruuhkaiseen noutopöytään tai baariin ja sanallisesti, tapahtuman isännän kanssa sovittaessa viimeisiä yksityiskohtia – salliiko aikataulu kahvien tarjoamisen jälkiruoan jälkeen, miten viestitään puheista, häävalsseista ja niin edelleen, jotta palvelu pysyy saumattomasti tapahtuman kyydissä. Näitä laseja tapahtumatuotannon toimintamalleja olen muotoillut konkreettisiksi toimintaohjeiksi toteuttaville esimiehille kuviossa 6 – esimiehen to-do -listassa, jotta palvelutuotannosta muodostuu tasalaatuista.

A dark grey rectangular graphic with the title 'Hovin to-do' in white bold text at the top. Below the title is a list of 14 tasks, each preceded by a white square checkbox. The tasks are: Tutustu orderiin - keskustele, Pakkaa ja laske alkutilanne, Selvitä kulkeminen, Selvitä sähkö ja vesi, Saavu ajoissa, Käy tilaajan kanssa orderi läpi, Briiffaa henksu ja auta työssä, Varmista kuorman sisältö, Testaa tuotantovälineet, Ruoan saapuessa 2. briiffi, Kaikki valmista 15 min ennen, Tapahtuma ohi ja kiitokset, and Purku & kulutustiedot.

**Hovin to-do**

- ☐ Tutustu orderiin - keskustele
- ☐ Pakkaa ja laske alkutilanne
- ☐ Selvitä kulkeminen
- ☐ Selvitä sähkö ja vesi
- ☐ Saavu ajoissa
- ☐ Käy tilaajan kanssa orderi läpi
- ☐ Briiffaa henksu ja auta työssä
- ☐ Varmista kuorman sisältö
- ☐ Testaa tuotantovälineet
- ☐ Ruoan saapuessa 2. briiffi
- ☐ Kaikki valmista 15 min ennen
- ☐ Tapahtuma ohi ja kiitokset
- ☐ Purku & kulutustiedot

Kuvio 6. Esimiehen to-do -lista

Hinnoittelumalliin olen eritellyt kaikki tyypillisessä VIP-tapahtumassa toimittajalle kustannuksia aiheuttavat tekijät ja ne voidaan siten hinnoitella läpinäkyvästi asiakkaalle. On mahdollista, että tapahtumien projektiluontoisuuden johdosta, tarjoukseen hinnoitellaan muita palveluita tai ne ostetaan kokonaan kolmansilta toimijoilta ja toimitetaan asiakkaalle allianssimallin mukaisesti avaimet käteen –periaatteella preemiota vastaan. Muissa yleisissä toimintamalleissa tavarantoimittajina toimivat; sponsorit, asiakas itse, asiakkaan yhteistyökumppanit tai muut yhteisöt, kuten kunnat tai kaupungit (tapahtumapaikat ja fasilitetit).

Ensimmäisenä iteraatioversiona tarjouspohjaan on kehittämäni ja käyttämäni Vanajanlinna Cateringin tarjouspohja. Se on passiivinen Word-dokumentti, mihin lasketaan käsin

eri tarjouksen osatekijät ja se ei edusta tätä päivää staattisuutensa ja hitautensa johdosta. Mobiilikäyttö on todella työlästä ja asiakkaalle vastaaminen hidastuu, eikä tätä voi tehdä ollessaan puhelimessa asiakkaan kanssa toimiston ulkopuolella.

Asiakkaalle läpinäkyvä pakettihinnoittelu tuo helpotusta, sillä tarjousten konkreettinen sisältö on helposti nähtävissä ja vertailukelpoista – jopa palvelun taso on hänen itsensä, ammattilaisten opastuksella, määriteltävissä. Haittapuolena on se, että tilaisuuden hinta voi hämärtyä, jos sitä jatketaan kolmella tunnilla etukäteen sovitusta, jolloin asiakkaalle muodostuu lisää kuluja raameista poikkeamisesta. Toisaalta tämä mahdollistaa joustavuuden ja henkilökuntaa on asiakkaan käytössä juuri tämän toivoman määrän ja palvelutason mukaisesti niin kauan kuin asiakas haluaa.

Produktiini olen kierrättänyt Vanajanlinnan palveluksessa myymiäni noutopöytäruokavaihtoehtoja ja kehittänyt itse lautastarjoiluun soveltuvia vaihtoehtoja. Ruoalla ei sinänsä ole merkityksellistä roolia produktissa, se toimii tässä vain realistisena sisältöehdotuksena.

## **4.2 Asiakkaalta tarvittavat tiedot**

Asiakastapahtumat suunnitellaan ja toteutetaan aina asiakkaan kanssa yhteistyössä. Toisilleen usein vieraiden toimijoiden on siis etukäteen perehdyttävä huolella tilaisuuden luonteeseen, fyysisiin ja fiskaalisiin rajoitteisiin, sekä sovittava yhteisistä päämääristä onnistuneen tilaisuuden toteuttamiseksi. Ammattimaisessa toiminnassa on osattava kysyä oikeanlaisia kysymyksiä, sekä tiedettävä mikä on tilaisuuden kannalta oleellista ja mikä ei. On loogista lähteä liikkeelle asiakkaan toiveista ja palata sieltä reaali maailmaan, jossa on rajoitteita. Näitä rajoitteita ovat: lainsäädäntö, aikataulut, fyysinen toimintaympäristö, budjetti ja tapahtuman tarkoitus.

Olen kerännyt liitteenä 5 olevaan taulukkoon kaikki oleelliset kysymykset, joihin tulee saada vastaus suorasanaisesti tai päättelyn kautta. Järkeilyllä saadaan vastaus alkoholi-juomien varastoinnista, jos asiakas hoitaa tilaisuutensa juomat itse, niin silloin jo lain puitteissa varastointi ja kuljettaminen asettuu luonnostaan asiakkaan vastuulle.

Catering-yritys voi toimittaa oman ydinliiketoimintansa ulkopuolisia tuotteita ja palveluita. Tämän kaltaisessa avaimet käteen -ratkaisussa toimittajayrityksen tekemä työ lisääntyy – tekemällä itse ja käyttämällä alihankkijoita, jolloin syntyy luonnollisesti laskutusperuste. Esimerkkejä näistä palveluista ja tuotteista ovat ohjelmapalvelut, somistus, kuljetuspalvelut, kalustovuokraus ja konsultointi.

## 5 Produktin kuvaus

Kehittämistyön tuloksena syntyi tarjouslaskuri, tuotekortteja ja vastuunjakotaulukko. Tarjouslaskurin rakensin Googlen tarjoamien ilmaispalveluiden päälle – valitsin työkalukseni nämä, sillä siten on helppoa tehdä online-lomake, joka syöttää tietoa automaattisesti laskentataulukkoon, jossa tieto voidaan altistaa taulukkolaskennan käyttöön. Suunnittelin laskurin sellaiseksi, että sen voi sellaisenaan antaa asiakkaan käyttöön tai käyttää myyntineuvottelijan toimesta. Asiakkaan arvioidessa tapahtumansa hintaa laskurin avulla, on syytä huomioida, että molempien on tunnettava toistensa toimintatavat.

Tarjouslaskentaan olen käyttänyt hyväksi havaitsemiani ja toteennäytettyjä laskukaavoja. Henkilökunnan jakajana käytin palvelun tason mukaisesti lukua 20 tai 40 – eli kuinka monta asiakasta on per henkilökunnan jäsen. Lautastarjoilussa henkilökuntamäärä kerrotaan luvulla 1.5, jolloin huomioidaan suurempi henkilöstötarve. Kuvakaappauksia taulukon eri osista on liitteenä 6. Taulukkoa on mahdollista käyttää myös yrityksen hallinnollisena työkaluna, josta noudetaan pilvipalvelussa sijaitseviin tase- ja budjettitiedostoihin toteutuvien tapahtumien myyntiennusteet.

Päädyin kuvaamaan myyntiprosessia vuokaaviolla, jotta eri toimijoiden väliset yhteydet tulevat selkeästi esiin. Malli on luonnollisesti karrikoitu, mutta sitä voi pitää ohjenuorana siitä, miten haluan, että pitopalvelun koneisto toimii. Vuokaavio on opinnäytetyön liitteenä 1. Jokainen tapahtuma aloittaa matkansa kohti onnistumista asiakkaan tarpeista ja yhteydenotosta. Yhteydenottoja saadaan aikaiseksi tuottamalla onnistuneita tapahtumia ja viestimällä näistä yrityksen markkinointikanavissa. Asiakkaan yhteydenoton jälkeen kartoitetaan asiakkaan tarpeet, tehdään alustava varaus, jota tarkennetaan ja kaupan tullessa vahvistetuksi siirretään tilauksen toteuttamisvastuu tuotantoon. Vahvistuksen yhteydessä laskutetaan ensimmäinen erä tilaisuudesta, jotta asiakas sitoutuu tilaisuuteen ja yritys saa kassavirtaa. Ennakoidut myynnit huomioidaan yrityksen kassavirtalaskelmissa ja siten ennakoidussa taseessa. Tämän jälkeen tilaisuus toteutetaan yhdessä sovittujen raamien mukaisesti, kiitetään asiakasta, kerätään palautetta ja laaditaan loppulasku. Onnistuneita tilaisuuksia käytetään markkinointiviestinnässä, mikäli tämä sopii asiakkaalle.

Vuokaavio toimii tuotekorttina myyntipalvelulle yhdessä tarjouslomakkeen kanssa. Vuokaavio on liitteenä 1. Suunnittelin tarjouslomakkeen (liite 3) helpottamaan myyntityötä. Sitä käyttäessä tulee vastanneeksi kaikkiin oleellisiin kysymyksiin ja siten mahdollistaa hinnoittelun asiakkaalle tasalaatuisena prosessina.

Henkilökunnalle tuotekortiksi, ja siten toimintaohjeeksi tapahtumaan tein vuokaavion, josta selviää tehtävien aikajärjestys. Tämä on liitteenä 2 Henkilökunnan Flowchart -nimellä. Tapahtumassa toiminta perustuu orderiin, joka määrittää tapahtuman aikataulun ja sisällön, sekä oleellisilta osiltaan toimii ajolistana, josta ilmenee milloin paikalle saavutaan, mihin aikaan tarjoillaan ruoka- ja juomatuotteita ja milloin tilaisuus päättyy. Vuokaaviossa havainnollistetaan sitä, että palvelutapahtumassa on monta tasoa, joista vain osa näkyy asiakkaalle suoraan ja millä tavalla tapahtumaa voidaan samanaikaisesti pitää yllä ja purkaa, jotta toiminta pysyy tehokkaana.

Vastuunjakotaulukko on rakentunut oman kokemukseni, sekä Catanin miljoonalistan päälle. Jaamme molemmat sen huolen, että ihmismieli on erehtyväinen ja tarvitsee apuvälineitä. Henkinen ja konkreettinen ruksauslista tuo oleelliset kysymykset helposti sovittaviksi. Taulukossa on lueteltuna joitakin kymmeniä tapahtumatuotannon vastuukysymyksiä ja se on luonteeltaan kuka hoitaa – mitä hoitaa – milloin hoidetaan -taulukko, joka on liitteenä 4.

## 6 Pohdinta ja johtopäätökset

Suurena haasteena oli tiedonkeruulomakkeesta kerätyn tiedon siirtäminen Googlen Sheets-palveluun ja sen hyödyntäminen laskennallisesti. Periaatetasolla ohjelmistot ovat yhteensopivia, mutta epätavallisen käyttötarkoitukseni huomasi koodin ajattelemattomuuksista, joista eniten ylimääräistä työtä aiheuttaneena tulee mieleen uuden taulukkorivin syötettäessä tapahtuva kaavojen tyhjentyminen kohdetiedostossa. Tämä tarkoittaa taulukkolaskentakontekstissa sitä, että mitään kaavoja ei ole mahdollista käyttää, eikä siten laskea, kun aina lomakkeen käytön yhteydessä tapahtuva uuden tietokantasyötteen luominen nollaan solujen sisällöt.

Kiersin tämän luomalla toisen tiedoston, johon haetaan Importrange-funktiolla tiedonkeruulomakkeen keräystaulukon solujen sisältö yhdelle välilehdelle ja se siirretään vielä kertaalleen toiselle välilehdelle, jolloin soluviittaukset eivät enää muokkaannu alkuperäistä tietolähdettä muokattaessa. Täten niillä on mahdollista suorittaa normaalia taulukkolaskentaa ja onnistuin siten varmistamaan helpomman keinon käyttäjäystävälliseen cateringhinnoitteluun. Toinen tekninen haaste liittyi siihen, että taulukkolaskentaohjelma ei varsinaisesti ole ohjelmointikieli, jolloin yksinkertaisten muuttujien käyttäminen on työlästä ja vaatii runsaan määrän apusoluja. Nämä olen piilottanut pois näkyvistä lopullisessa versiossa, koska ne eivät sellaisenaan tuo loppukäyttäjälle lisäarvoa.

Työn loppuvaiheessa, alkuvuodesta 2018, ymmärsin luoneeni ”köyhän miehen” varausjärjestelmän käyttämällä ilmaisia pilvipalveluita. Näitä ilmaisia tuotteita käyttämällä on mahdollista luoda myös muut yrityksen hallinnoinnin kannalta oleelliset työkalut tyhjästä. Uskon vakaasti, että jopa alkeellisen CRM-järjestelmän pystyisi rakentamaan ilmaistyökaluilla pilveen, jos sellaiselle on pienyrityksessä tarvetta. Pidän joka tapauksessa täysin toimivana mallina sitä, että yrityksen on mahdollista säästää ICT-kuluissa tuntuvasti järkeistämällä ja skaalaamalla toimintaansa pois päin hintavista lisenssituotteista ja käyttämällä sen sijaan usein täysin riittäviä ilmaisvaihtoehtoja.

Työn tekeminen on ollut vaativaa ja verottavaa arjen järjestelyjen kannalta. Pitkien työpäivien, muuttojen ja kolmen työn tekemisen lisäksi ammattikorkeakoulun oppimäärän suorittaminen kahdessa ja puolessa vuodessa on muuttanut minua järjestelmällisemmäksi ja tavoiteorientoituneemmaksi. Halusin tässä työssä haastaa itseni kehittymään, sillä entinen tapa toimia ei ollut järjestelmällinen tai nykyaikainen. Myös tapahtuman sisäinen rakenne oli hyvä saada havainnollistettua helposti ymmärrettävään muotoon.

## Lähteet

Aluehallintovirasto 2017. ALKOHOLIJUOMIEN ANNISKELULUPIA KOSKEVA HAKUMENETELY. Luettavissa: <https://lomake.fi/forms/help1/pdf/AVI/avi21a1/fi>. Luettu: 6.6.2017.

Boston Consulting Group BCG Classics Revisited: The Growth Share Matrix. Luettavissa: <https://www.bcg.com/en-nor/publications/2014/growth-share-matrix-bcg-classics-revisited.aspx>. Luettu: 4.3.2018.

Catani, J. 2017. Onnistunut yritystapahtuma. Talentum Media Oy. Helsinki.

Eichelberger, E. 2014. Remarkable banquet service. The Culinary Institute of America. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken. New Jersey. USA.

FINLEX. 2006. Osakeyhtiölaki. Luettavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624#L1P5>. Luettu: 22.10.2017.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. WSOYpro Oy. Helsinki.

Harju, J. 2014. Verkkokaupan perustaminen: 8 vinkkiä menestykseen. Luettavissa: <https://www.paytrail.com/blog/verkkokaupan-perustaminen-8-vinkki%C3%A4-menestykseen>. Luettu: 27.8.2017.

Häyhtiö, M. 2017. 21.8.2017. Lehtori. Ravintolaprojekti 3 –kurssi. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Luento. Helsinki.

Koponen, J. 2017. Demos Helsinki. Viisi teesiä tulevaisuuden työstä Työ 2040 -skenaarioraportin perusteella. Luettavissa: <http://www.demoshelsinki.fi/2017/03/08/viisi-teesia-tulevaisuuden-tyosta-tyo-2040-skenaarioraportin-perusteella/>. Luettu: 01.02.2018.

Manninen, J. 1997. Juhla- ja edustustarjoilu. Otava. Helsinki.

Määttä, S., Nuutila, J. & Saranpää, T. 2008. Juhlapalvelu. Suunnittele ja toteuta. WSOY Oppimateriaalit Oy. Helsinki.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOYpro. Helsinki.

Suominen, A. 2003. Riskienhallinta. WSOY. Helsinki.

TIEKE 2005. Hinnoittelun ABC-opas. TIEKE Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry. Luet-  
tavissa: [https://www.tieke.fi/download/attachments/3441972/HinnoittelunABC-  
opas.pdf?version=2&modificationDate=1334640731000&api=v2](https://www.tieke.fi/download/attachments/3441972/HinnoittelunABC-opas.pdf?version=2&modificationDate=1334640731000&api=v2). Luettu: 6.9.2017.

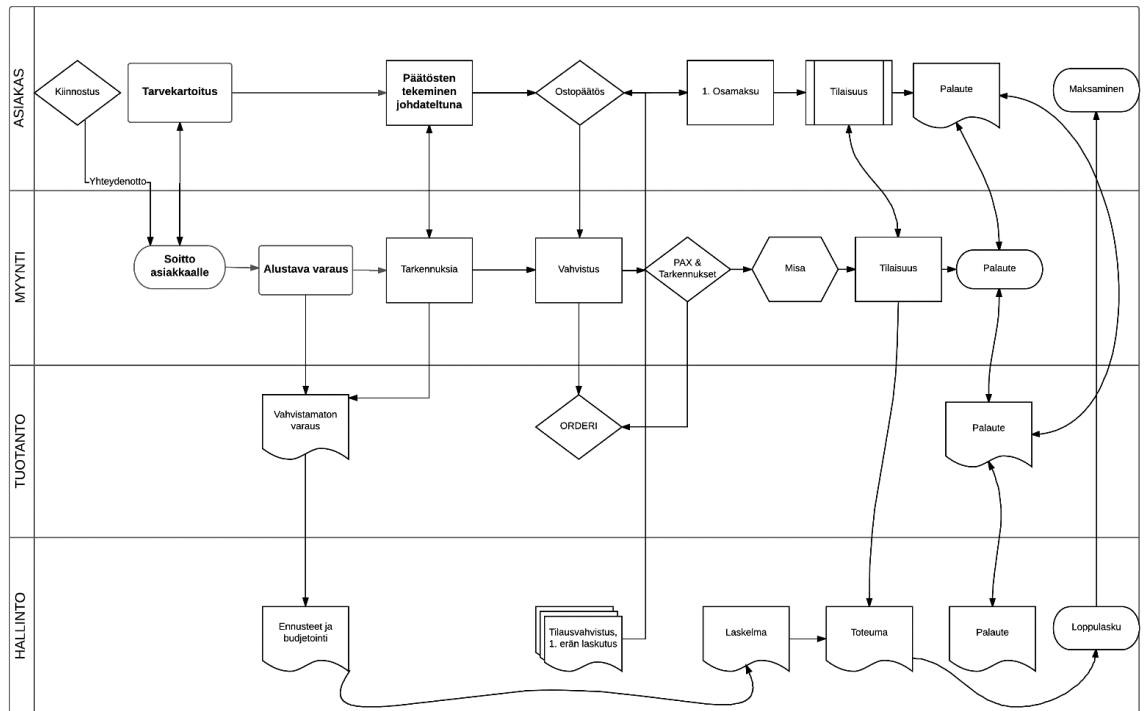
Tuulaniemi, J. 2009. Palvelumuotoilu. Talentum Media Oy. Helsinki.

Valvio, T. 2010. Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. Kauppakamari. Hel-  
sinki.

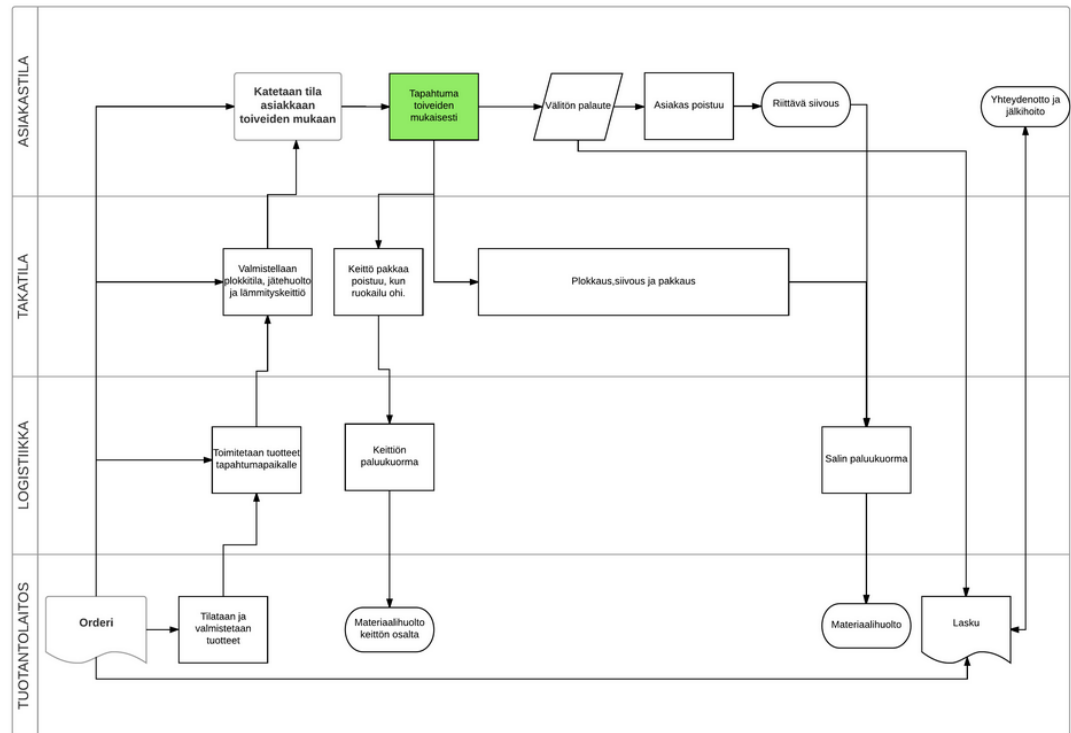


## Liite 1. Myyntiprosessin vuokaavio (tuotekortti)

### MYyntiprosessi



## Liite 2. Henkilökunnan flowchart (tuotekortti)



## Catering-hintalaskuri / tarjousprosessi

Täyttämällä tämän lomakkeen saat alustavan tarjouksen tekemiseen tarvittavat tiedot käyttöösi välittömästi.

\*Required

Uusi vai vanha asiakas \*

Uusi asiakas ▼

Nimi \*

Maija Malli

Puhelinnumero \*

0443309928

Sähköpostiosoite \*

maija@malli.net

Täydellinen laskutusosoite / muu maksutapa \*

Hyväksymme maksutapoina laskutuksen, yleisimmät maksukortit, suosituimmat kryptovaluutat ja käteisen.

---

### Lyhyt kuvaus tilaisuudesta \*

Tilaisuuden luonne, ikä-, sukupuoli- ja yhteiskuntajakauma, mitä juovat, mitkä ovat tärkeitä asioita ja niin edelleen.

Short-answer text

.....

### Päivämäärä \*

Day, month, year



### Tilaisuus alkaa \*

Time



### Ruokailun aloitus

Time



### Tilaisuus päättyy \*

Time



### Henkilömäärä \*

Short-answer text

.....

## Menuräätlöinti - noutopöytäruokailu

Kuvaukset menuista linkin takaa - Buffet: <http://bit.ly/2wGWnrM>

☐ Menu 1

☐ Menu 2

☐ Menu 3

## Menuräätlöinti - lautastarjoilu

Kuvaukset menuista linkin takaa - Lautastarjoilu: <http://bit.ly/2wPJFWW>

	1	2	3	4	5
Alkuruoka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pääruoka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jälkiruoka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Henkilökunnan määrä \*

1. Eksklusiivinen palvelu
2. Kustannustehokas

---

### Henkilökunnan vaatetus \*

1. Mustavalkoiset
2. Hieman rennompi (mustat farkut, musta/valkoinen kaulus- tai pikeepaita sään mukaan)

### Haetaanko anniskeluluvat \*

1. Kyllä
2. Ei

### Alkumalja

1. Kyllä
2. Ei

### Baarien lukumäärä \*

1. 0
2. 1
3. 2
4. 3
5. 4
6. 5

## Juomavalikoima

Kirjataan baarin valikoima tietoon, vaikka asiakas toimittaisi juomat.

	Pullovesi & virvokkeet	Kannuvesi	Peruspanimotuotteet	Puna- ja valkoviini	Kuohuviini	Samppanja	Perusväkevät
Catering-yritys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asiakas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sponsori	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Erityistietoja

Ruoka-ainerajoitteet, somistustoiveet, kattaustyyli - kaikesta on apua suunnittelussa.

Long-answer text

# Tarkennukset

Tarkennukset selventävät vastuunjaon osapuolien kesken. Mikäli kyseessä on avaimet käteen -ratkaisu, niin silloin valitse toimittajaksi Catering-yritys.

## Question

	Catering-yritys	Asiakas	Muu toimija
Ruoka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Astiat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tarjoilu- ja keittiöhenkilökunta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rakennus- ja logistiikkahenkilökunta ruoka- ja juomatarjoilun osalta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ruuan ja juoman kuljettaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ruoka- ja juomalogistiikassa tarvittavat raskaat laitteet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Katetavarat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jätehuolto ruuan ja juoman osalta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yleinen jätehuolto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anniskelulupa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pohjapiirustukset	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Maanomistajan luvat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Järjestyksenvalvojat anniskelualueella	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Järjestyksenvalvojat yleisesti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Vartiointi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liikenteenohjaus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kylmä- ja lämpölaitteet ruoalle ja juomalle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kalusteet asiakastiloissa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tapahtumapaikka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tapahtumarakenteet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aputilat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esiintyjät ja ohjelma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asiakaspalvelu pl. ruoka- ja juomatarjoilu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Emännöinti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asiakaskuljetukset	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ruoka- ja juomatuotannon sähkö	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ruoka- ja juomapisteiden rakennus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Plaseeraus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yleissähkö	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Valeistus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lämmitys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hinnasto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hinnoittelu, jos kauppa paikan päällä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

---

Yhteistyökumppanit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Brändäys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Some	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tallentaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Majoitus asiakkaille	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Majoitus henkilökunnalle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### Liite 4. Ensimmäinen versio tilauslomakkeesta (Pori Jazz 2016)

Pori Jazz VIP Gold

9.-17.7.2016

**PORI JAZZ 2016**  
52<sup>nd</sup> International Jazz Festival / 9<sup>th</sup>-17<sup>th</sup> July / porijazz.fi

Yrityksen tai seurueen nimi \*

Opinnäytetyö

Henkilömäärä \*

125

Yhteyshenkilö paikan päällä

Demo

Sähköpostiosoite \*

kalle.tolonen@gmail.com

Käyntiosoite \*

Mustikkatie 2 B 26, 13250 Hämeenlinna

1 of 6 Page 1 / 6 10/22/2017, 1:05 PM

## Laskutusosoite/Sähköinen laskutus (jos eri kuin käyntiosoite)

### Puhelinnumero \*

0443309928

### Ruokailu

Pakettiinne sisältyy Gold VIP-buffet, jonka tarkempi sisältö löytyy teille lähetetystä infopaketista. Huomioitthän saapumisaikaanne arvioidessanne riittävän ajan ruokailuun.

Ruokapöytä on katettuna valitsemaanne kellonaikaan.

### Osallistumispäivä \*

Torstai 14.7.2016 ▼

### Saapumisaika VIP-alueelle \*

17.00 ▼

### Ruokatarjoilun ajankohta

17.00 ▼

### Allergiat

Mikäli seurueessanne on ruoka-ainerajoitteisia henkilöitä, pyydämme ystävällisesti tiedottamaan asiasta meille etukäteen. Täyttäkää ao. kenttään allergianne, sekä henkilömäärä.

## Ruoka-ainerajoite ja määrä

---

## Baarinne valikoima

Käytössänne on asiantuntevaa ravintolapalvelua ja toiveidenne täyttämiseksi pyydämme teiltä toivomaanne juomavalikoimaa. Alkoholittomat juomat kuuluvat valikoimiimme aina.



## Tarjoilla olevat alkoholijuomat \*

	Saa laittaa yhteislaskulle	Tarjoille, mutta ei laskulle	Ei tarjoille ollenkaan
Torres Vina Esmeralda (valkoviini) 33€/0.75l	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Coronas (punaviini) 33€/0.75l	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Torres Estelado (Rosé-kuohuviini) 39€/0.75	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Torres Santa Digna Rosé 33€/0.75l	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pere Ventura Brut Tresor (kuohuviini) 33€/0.75l	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Salmos (punaviini) 60€/0.75l	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fransola (valkoviini) 60€/0.75l	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Torres Mas De Plana (punaviini) 99€/0.75l	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moët Brut 89€/0.75l	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dom Pérignon 249€/0.75l	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perusväkevät	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Carlsberg 7€ / 0,33l	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Crowmoor Dry Apple 7€ / 0,33l	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kurko-lonkero 8€ / 0,33l	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Brooklyn IPA 8,5€ / 0,33l	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Drinkkiliput

Suosittellemme lisäksi drinkkilippujen ostoa etukäteen. Drinkkiliput käyvät VIP –alueen kaikissa baareissa.

Drinkkilippuja on mahdollisuus ostaa lisää paikan päällä. Etukäteen lunastettuja ja käyttämättä jääneitä drinkkilippuja ei lunasteta takaisin.

### Drinkkilipun tyyppi \*

Näitä meille, kiitos!

Ei kiitos!

8 €/kpl - Miedot alkoholijuomat, shotit ja virvokkeet

☐☒

### Mietojen drinkkilippujen määrä

---

## Iltapala

Teidän on mahdollista etukäteen varata Chef Jokelan härkägratiinia seurueellenne hintaan 12€ / hlö.

### Haluan iltapalan seurueelleni \*

Ei ▼

### Iltapalan tarjoilu-aika

Choose ▼

Kuinka muuten voimme palvella teitä erityisen hyvin?

---

Yhteydenpito \*

☒ Haluan Vanajanlinna Groupin uutiskirjeen

---

This content is neither created nor endorsed by Google.

Google Forms



## Liite 5. Vastuunjakotaulukko

Asia	Catering- yritys	Ti- laaja	HOX
Tarjouspyyntö			
Tarjous			
Ruoka			Määritellään erikseen taso
Astiat			Määritellään erikseen taso
Tarjoilu- ja keittiöhenkilökunta			Hinta könttänä tai kulutuksen mukaan
Rakennus- ja logistiikkahenkilökunta ruoka- ja juomatarjoilun osalta			Hinta könttänä tai kulutuksen mukaan
Ruoan ja juoman kuljettaminen			
Ruoka- ja juomalogistiikassa tarvittavat raskaat laitteet			
Katetavarat			Määritellään erikseen taso
Jätehuolto ruoan ja juoman osalta			
Yleinen jätehuolto			
Pullovesi			
Kannuvesi			
Virvokkeet			
Anniskelujuomat			
Anniskelulupa			
Pohjapiirrustukset			Ensimmäinen versio min. 5vk ennen tilaisuutta
Maanomistajan luvat			Min. 5vk ennen tilaisuutta
Järjestyksenvalvojat anniskelualueella			
Järjestyksenvalvojat yleisesti			
Vartiointi			
Liikenteenohjaus			
Kylmä- ja lämpölaitteet ruoalle ja juomalle			
Kalusteet VIP-tiloissa			
Tapahtumapaikka			
Tapahtumarakenteet			
Aputilat			
Esiintyjät ja ohjelma			
Asiakaspalvelu			
Emännöinti			
Asiakaskuljetukset			
Ruoka- ja juomatuotannon sähkö			
Ruoka- ja juomapisteidien rakennus			

Plaseeraus			
Tarkennukset			
Aikataulu			
Yleissähkö			
Valaistus			
Lämmitys			
Hinnasto			
Hinnoittelu, jos kauppaa paikan päällä			Yhteinen linja asiakastyytyväisyyden varmistamiseksi
Maksuehdot			
Yhteistyökumppanit			Sovitaan yhteisesti
Brändäys			
Some			Sovitaan yhteisesti
Tallentaminen			
Majoitus asiakkaille			
Majoitus henkilökunnalle			
Laskutustietojen kerääminen asiakkailta			
Pakettiin sisältyvät palvelut ja tuotteet			Sovitaan yhteisesti

## Liite 6. Hintataulukko

[illegible][illegible]

Hinnat																												
File Edit View Insert Format Data Tools Add-ons Help All changes saved in Office																												
<div>100%</div> <div>100%</div> <div>100%</div> <div>100%</div> <div>100%</div> <div>100%</div> <div>100%</div> <div>100%</div> <div>100%</div> <div>100%</div> <div>100%</div> <div>100%</div> <div>100%</div> <div>100%</div> <div>100%</div> <div>100%</div> <div>100%</div> <div>100%</div> <div>100%</div> <div>100%</div> <div>100%</div> <div>100%</div> <div>100%</div> <div>100%</div> <div>100%</div> <div>100%</div> <div>100%</div> <div>100%</div> <div>100%</div>																												
Name responses 1/1639																												
1																												
2																												
3																												
4																												
5																												
6																												
7																												
8																												
9																												
10																												
11																												
12																												
13																												
14																												
15																												
16																												
17																												
18																												
19																												
20																												
21																												
22																												
23																												
24																												
25																												
26																												
27																												
28																												
29																												
30																												
31																												
32																												
33																												
34																												
35																												
36																												
37																												
38																												
39																												
40																												
41																												
42																												
43																												
44																												
45																												
46																												
47																												
48																												
49																												
50																												
51																												
52																												
53																												
54																												
55																												
56																												
57																												
58																												
59																												
60																												
61																												
62																												
63																												
64																												
65																												
66																												
67																												
68																												
69																												
70																												
71																												
72																												
73																												
74																												
75																												
76																												
77																												
78																												
79																												
80																												
81																												
82																												
83																												
84																												
85																												
86																												
87																												
88																												
89																												
90																												
91																												
92																												
93																												
94																												
95																												
96																												
97																												
98																												

Hinnat		File		Edit	View	Insert	Format	Data	Tools	Add-ons	Help	All changes saved in Drive	
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses 11/16/20													
Font responses													

## **Liite 7. URL-osoitteet**

Tilausmäärittyslomake

<https://goo.gl/forms/l8fVLWfkxRwG3Oag1>

Hintataulukko

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/13JXaJzYvYGSXsYTm5ClpzHn7WQdcOF-zhZjyMjPu5iDs/edit?usp=sharing>